

---

## Redéfinir le dirigeant d'entreprise : le retravail de l'*ethos* collectif dans le discours de remise de diplômes de Faber

*Redefining the business leader: the reworking of the collective ethos in Faber's commencement speech*

Annelise Ly

---



### Electronic version

URL: <http://journals.openedition.org/aad/5204>

DOI: 10.4000/aad.5204

ISSN: 1565-8961

### Publisher

Université de Tel-Aviv

### Electronic reference

Annelise Ly, "Redéfinir le dirigeant d'entreprise : le retravail de l'*ethos* collectif dans le discours de remise de diplômes de Faber", *Argumentation et Analyse du Discours* [Online], 26 | 2021, Online since 14 April 2021, connection on 16 April 2021. URL: <http://journals.openedition.org/aad/5204> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/aad.5204>

---

This text was automatically generated on 16 April 2021.



*Argumentation & analyse du discours* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# Redéfinir le dirigeant d'entreprise : le retravail de l'ethos collectif dans le discours de remise de diplômes de Faber

*Redefining the business leader: the reworking of the collective ethos in Faber's commencement speech*

Annelise Ly

---

- 1 Cet article examine la manière dont Emmanuel Faber, PDG de Danone, redéfinit discursivement l'image du dirigeant d'entreprise lors de son discours de remise des diplômes à HEC en 2016, et en éclaire la portée argumentative. Le discours s'inscrit dans la tradition anglosaxonne du *commencement speech* ou *graduation speech* où une personne célèbre est invitée à prononcer un discours devant une promotion d'étudiants. Ces allocutions sont généralement filmées, puis diffusées sur la Toile. Parmi les discours célèbres : celui de Steve Jobs à Stanford en 2005, de Tim Minchin à UWA (University of Western Australia) en 2013 et de Cheryl Sandberg à Berkeley en 2018. En France, traditionnellement, le discours de remise des diplômes est prononcé par le directeur de l'école. Dans ce cadre, HEC, la prestigieuse école de commerce, est une des rares institutions françaises qui s'inspire de cette tradition anglosaxonne. A notre connaissance, le premier discours de ce genre en France est celui de Faber, prononcé à HEC en 2016.
- 2 Ce discours mérite notre attention pour plusieurs raisons : d'abord, il a reçu une attention médiatique importante. Mis en ligne sur différents sites internet, tels que celui d'HEC et de Danone, il a été vu plus d'un million et demi de fois<sup>1</sup> au total. En comparaison, les discours prononcés à HEC par Jean-Dominique Sénard en 2018 et par Hubert Joly en 2019 ont été vus respectivement 13000 et 3600 fois<sup>2</sup> environ. Le discours de Faber a aussi été commenté dans la presse nationale (Brunat 2016). Ensuite, ce discours a clairement servi d'inspiration. Comme Faber, Sénard et Joly s'adressent à l'auditoire en français et en anglais. Ils reprennent les mêmes thèmes, et

l'interdiscursivité est évidente. Faber prône *a leadership of service*, par exemple, et cette idée est reprise par Sénard : « Affirmez vos ambitions [...] la plus belle d'entre elles, c'est quand même de servir » et par Joly : « *You are here to serve* ». De même, alors que Faber avertit son auditoire des dangers causés par le pouvoir, l'argent et la gloire (*power, money and glory*), cette formule est reprise par Joly, presque mot pour mot : *the seduction of power, fame, glory and money*. Le discours de Faber est ainsi fondateur, et ceux qui suivent en France se construisent en réponse à lui.

- 3 L'idée principale de cette adresse est de promouvoir la justice sociale et de convaincre l'auditoire d'œuvrer dans cette direction : « l'enjeu de l'économie, l'enjeu de la globalisation, c'est la justice sociale » (*there are only your hands [...] to change things*). Dans ce discours, Faber construit discursivement une image de soi, un *ethos*. Or, il ne s'agit pas d'un *ethos* personnel (celui d'Emmanuel Faber), mais bien d'un *ethos* collectif, celui du dirigeant d'entreprise, dont il actualise et redéfinit les caractéristiques. Cette redéfinition du dirigeant d'entreprise, ce retravail de l'*ethos* collectif, sera l'objet de notre étude, qui s'appuiera sur les travaux en analyse du discours de Dominique Maingueneau (1991) et sur ceux de Ruth Amossy dans sa théorie de l'argumentation dans le discours (Amossy 2009, 2010).
- 4 Dans cet article, nous introduirons d'abord succinctement le cadre théorique, en définissant les notions d'*ethos* préalable, d'*ethos* collectif et de retravail de l'*ethos*. Ensuite, nous présenterons les données, et introduirons notre méthode qui combine l'analyse des acteurs sociaux (Darics et Koller 2019) avec l'analyse discursive et argumentative telle que généralement pratiquée dans les études sur l'*ethos*. Nous offrirons alors une analyse plus détaillée du discours fondée sur la méthode en question, avant de discuter la manière dont Faber retravaille l'*ethos* collectif et de dégager la portée argumentative de ce discours.

## 1. Cadre théorique

- 5 La présente étude vise à analyser la manière dont Faber redéfinit discursivement le dirigeant d'entreprise. L'étude adopte une conception de l'*ethos* définie en analyse du discours par Maingueneau (1991) et en théorie de l'argumentation par Amossy (2009). Cette conception de l'*ethos* emprunte la notion de présentation de soi à la sociologie et la notion d'*ethos* à la rhétorique aristotélicienne, afin de mieux comprendre comment l'image que nous construisons de nous-mêmes dans nos échanges remplit un rôle social. Nous renvoyons aux travaux d'Amossy (2006, 2010 et 2014, entre autres) qui offrent une excellente vue d'ensemble de ces notions. Nous retiendrons cependant quelques définitions de notions centrales à notre étude.

### 1.1. L'ethos

- 6 « Ce que l'orateur prétend être, il le donne à entendre et à voir ; il ne dit pas qu'il est simple et honnête, il le montre à travers sa manière de s'exprimer » (Maingueneau 1993 : 138). Maingueneau distingue ainsi l'*ethos* dit (ce que le locuteur dit sur lui-même) et l'*ethos* montré (ce que montre sa manière d'énoncer). Étudier l'*ethos* en analyse du discours invite ainsi le chercheur à étudier la manière dont le locuteur construit une image de soi dans chaque prise de parole, non seulement à travers ce qu'il énonce, mais surtout par sa manière de dire. Nous retiendrons aussi la définition d'Amossy, qui

définit l'*ethos* comme « l'image de l'orateur construite dans le discours pour contribuer à l'efficacité de son dire » (2009 : 69). La théorie de l'argumentation dans le discours (Amossy 2009) postule que tout énoncé possède une visée ou une dimension argumentative. Aussi fait-elle de l'*ethos* une dimension constitutive du discours, au même titre que l'énonciation ou le dialogisme.

### L'*ethos* collectif

- 7 La construction de l'*ethos* passe aussi par la construction d'une identité collective. Le locuteur se fait une représentation de lui-même en tant que membre d'un groupe, basée sur des éléments tels que l'ethnie, l'âge, la classe sociale, les idées politiques ou le statut professionnel. Dans son travail sur la construction de l'*ethos* collectif des étudiants de l'UNEF, Orkibi montre que cette dernière passe, d'une part, par le renforcement de cette identité collective et « l'élaboration de traits caractéristiques propres au groupe, à savoir l'apparence, le langage, les valeurs et les croyances, les symboles visuels », et d'autre part, par une « rhétorique de polarisation dont l'objectif est de consolider l'identité du groupe en présentant péjorativement les autres » (Orkibi 2008). Il faut toutefois noter que le locuteur peut se construire discursivement en adhérence à cette identité collective ou en opposition à celle-ci. Dans notre étude, l'image de soi que projette Faber est ainsi intrinsèquement liée à l'*ethos* collectif du dirigeant d'entreprise et il sera essentiel d'analyser la manière dont il s'y conforme, mais aussi la manière dont il s'en distancie. Cette tension, entre conformisme et transgression, sera examinée dans la discussion.

### L'*ethos* préalable

- 8 Tout *ethos* discursif se construit sur la base d'un *ethos* préalable, ou prédiscursif. Ce dernier est constitué de l'ensemble des données dont le public dispose sur le locuteur avant même sa prise de parole. Ces données dérivent de sources diverses qui précèdent et orientent la façon dont le locuteur sera perçu, tels que la fonction institutionnelle du locuteur, son statut, sa représentation collective, ses interventions précédentes, etc... La notion d'*ethos* préalable entretient un rapport étroit avec la notion de stéréotype. Le stéréotype se définit comme « une représentation collective figée, un modèle culturel qui circule dans les discours et dans les textes » (Amossy 2010 : 29). Ainsi, l'*ethos* préalable du locuteur est souvent étroitement lié au stéréotype professionnel (l'homme politique, l'avocat, le dirigeant d'entreprise) ou social (l'ouvrier, le bourgeois, le col blanc), etc. Dans notre étude, le programme de la cérémonie de remise des diplômes indique que Faber est un ancien diplômé d'HEC et qu'il occupe le poste de PDG de Danone. On peut s'attendre à ce que l'auditoire, composé d'étudiants d'école de commerce connaissent l'entreprise, et qu'ils aient rencontré un certain nombre de dirigeants d'entreprise pendant leur cursus. Ces rencontres précédentes forment un imaginaire collectif, auquel Faber devra, en partie du moins, se conformer.

### Le retravail de l'*ethos*

- 9 La notion d'*ethos* préalable entraîne celle de retravail de l'*ethos*. La construction d'une image de soi se fait toujours à partir de représentations préexistantes, que le locuteur peut « soit [...] reprendre et [...] réactiver purement et simplement, soit [...] moduler, soit encore essayer de [...] modifier en profondeur » (Amossy 2010 : 45).

- 10 Plusieurs études se sont penchées sur le retravail de l'*ethos*. Amossy (2014) par exemple, examine la manière dont Ségolène Royal s'y livre afin de se poser en personnalité politique légitime après sa défaite aux élections présidentielles de 2007. Jaubert et Mayaffre (2013) ont, quant à eux, étudié la manière dont François Hollande retravaille son humour légendaire pour se positionner comme présidentiable. Des études plus récentes ont montré la manière dont certaines figures politiques, souvent perçues comme des *outsiders*, ont aussi cherché à construire discursivement leur *ethos*. C'est le cas de Philippe Poutou qui construit un *ethos* de rupture (Krieg-Planque 2019) ou de Jean-Luc Mélenchon qui tente de réparer son *ethos* préalable en 2017 pour paraître présidentiable (Amossy, Koren et Saltykov 2017). Ainsi, lorsque les représentations de soi qui circulent ne sont pas appropriées au nouveau but recherché, les personnalités politiques tentent de modifier ou de transformer ces images dans le discours. A notre connaissance cependant, les études sur le retravail de l'*ethos* se sont essentiellement concentrées sur les personnalités politiques, et peu d'études ont analysé le retravail de l'*ethos* de dirigeants d'entreprise.
- 11 Par ailleurs, on peut noter que si le retravail de l'*ethos* est souvent la réélaboration d'une image personnelle, comme dans les cas mentionnés précédemment, il peut aussi être le retravail d'une image collective. Pour être efficace, et pour que l'auditoire adhère à cette nouvelle image, le locuteur doit se référer à des éléments connus, acceptés, montrer qu'il projette une image appropriée et attendue – image qu'il devra ensuite modifier dans le discours. Enfin, il va sans dire que le retravail de l'*ethos* a une visée argumentative et que le locuteur cherche, à travers ce retravail, à influencer son auditoire. Cet aspect sera développé dans la discussion.

## 2. Données et méthodologie

### 2.1. Les données : Faber et le contexte de son discours

- 12 Au moment du discours, Emmanuel Faber est le directeur général de Danone, entreprise multinationale dans le secteur alimentaire indexée au CAC40. Diplômé d'HEC en 1986, il commence sa carrière dans une banque d'affaires. Il intègre Danone en 1997, et en devient le directeur général en 2014. Tandis que les dirigeants français du CAC40 restent souvent discrets sur la Toile (Synomia 2016), Faber est l'un des rares qui interviennent régulièrement dans les médias. Faber est connu pour son engagement social, et participe activement à différentes initiatives dont le but est de lutter contre les inégalités sociales (Beaufils 2019). Il est, par exemple, le co-président avec Martin Hirsch de l'Action-Tank « Entreprise et Pauvreté », un laboratoire d'expérimentations sociales qui réunit entreprises, associations et monde académique dans le but de contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France (Hennebelle 2013). Il joue aussi un rôle fondateur au sein de Danone dans la mise en place d'initiatives sociales. Faber est également l'auteur de plusieurs ouvrages qui critiquent les dérives de la finance et qui proposent une vision plus sociale de l'économie (Faber 1992, Faber et Riboud 2011). Il s'engage personnellement, et avant d'entrer chez Danone, il prend huit semaines de congé pour visiter des maisons de mourants en Inde et pour se rendre à la « jungle » de Calais.
- 13 Le discours de remise des diplômes à HEC a lieu le 10 juin 2016. Faber est sur scène, debout, derrière un pupitre. Il prononce un discours de neuf minutes, sans notes.

Derrière lui, les membres de la direction de l'école sont assis, vêtus d'une toge. Devant lui, la salle, composée des futurs diplômés, de leur famille et amis – plus de 3000 personnes – est silencieuse. Faber est vêtu d'une chemise blanche, légèrement entrouverte, et d'une veste sombre. Cette tenue décontractée est en décalage avec la situation solennelle et celle des autres personnes présentes sur scène.

- 14 Le discours est composé de trois parties. La première partie est centrée sur le récit du parcours mouvementé d'un « petit garçon qui a eu une vie très pleine », touché par une schizophrénie lourde, et qui s'avère être le frère de Faber ; la deuxième partie, introduite par la question « Qu'est-ce qui m'a le plus marqué pendant ces trois ans ici ? », détaille ce que Faber a appris pendant ses années à HEC ; la troisième partie, enfin, qui est prononcée en anglais, est un appel à œuvrer pour plus de justice sociale.

## 2.2. Méthodologie

- 15 Pour comprendre la manière dont Faber construit discursivement son *ethos* ainsi que l'*ethos* collectif du dirigeant d'entreprise, il est pertinent d'identifier les personnes et groupes présents dans son discours. Pour cela, nous introduisons dans le cadre global de l'analyse du discours et de l'argumentation une analyse des acteurs sociaux (*social actor analysis*), cadre méthodologique introduit par van Leeuwen (2008), puis successivement développé par Koller (2012) et Koller et Darics (2019). Koller et ensuite Koller et Darics utilisent cette méthode pour analyser des données issues du monde de l'entreprise, telles que les brochures publicitaires et les discours de dirigeants d'entreprise. Koller et Darics (2019) proposent un modèle en trois étapes pour analyser les textes : 1) identification des acteurs sociaux, 2) déduction des idéologies sous-jacentes et 3) hypothèses sur les intentions possibles de l'énonciateur. Les deux premières étapes seront traitées dans l'analyse, tandis que la dernière sera traitée plus amplement dans la discussion.
- 16 Dans un premier temps, l'analyse se concentrera sur l'identification des acteurs sociaux, et tentera de répondre aux questions suivantes : Qui est présent ou absent dans le texte ? Comment ces acteurs sociaux sont-ils représentés ? Ces acteurs sociaux sont-ils génériques ou spécifiques ? Sont-ils actifs, passifs ou agents ? Il est important de noter deux éléments. D'une part, la notion d'acteur social se limitera à la manière dont les personnes sont représentées, et non les objets ou les concepts abstraits. D'autre part, les acteurs sociaux représentés ne correspondent pas toujours aux sujets grammaticaux. Nous ferons ainsi la distinction entre l'action, qui est une catégorie grammaticale et la notion d'agentivité (*agency*) qui est une catégorie sémantique. L'agentivité et l'action peuvent ou non correspondre, comme nous pouvons le voir dans les exemples suivants, tirés du discours de Faber :
- 1) « J'ai décidé de vous parler de quelqu'un » : agent sémantique et acteur grammatical
  - 2) « Il a été interné en hôpital psychiatrique » : ni agent sémantique ni acteur grammatical
  - 3) « ni vous ni moi nous ne croisons » : acteur grammatical, mais sémantiquement moins agentif que l'acteur dans le premier exemple
  - 4) « rien n'arrêtera ceux qui ont besoin de partager avec nous » : pas acteur grammatical, mais agent sémantique.

- 17 Dans l'analyse qui va suivre, nous allons identifier les acteurs sociaux présents dans le discours et identifier les idéologies sous-jacentes. Nous avons divisé l'analyse en trois parties, correspondant aux trois moments du texte.

### 3. Analyse

#### 3.1. Analyse de la première partie

- 18 Dans cette partie, l'acteur social le plus important est le frère de Faber. Bien qu'introduit par le pronom indéfini « quelqu'un », il devient rapidement de plus en plus spécifique, un « petit garçon », et on apprend à la fin de la première partie qu'il s'agit du frère du locuteur : « c'était mon frère ». Des informations telles que l'année et le lieu de naissance sont donnés, et le parcours personnel et professionnel sont décrits en détail. Faber fait référence à son frère par le pronom personnel « il », répété à 26 reprises. Ce pronom est presque exclusivement accompagné de verbes d'action associés au champ lexical des études et du travail dont il est à la fois acteur grammatical et agent sémantique, comme dans les exemples suivants : « il a trouvé un petit boulot », « il a passé son bac », « il a travaillé ». Syntactiquement, les phrases sont courtes et le nombre élevé de verbes d'action construisent un acteur social volontaire et travailleur. Ce récit d'actions est interrompu par une description du caractère du frère. La répétition à trois reprises de l'expression « il aimait », accompagnée des compléments d'objet « la terre », « l'agriculture » et « les paysans » permettent d'attribuer des sentiments au frère et de le dépeindre comme une personne simple, proche de la nature. Le récit du parcours professionnel est marqué par deux accidents, énoncés par la répétition de la construction de l'expression à la voix passive « il a été interné » à deux reprises. Cependant, ces deux expressions sont suivies de verbes d'achèvement (Wilmet 1997) qui indiquent que le frère de Faber a réussi à surmonter ces épreuves : « il en est sorti », « il est devenu jardinier ». Le récit se poursuit par la description des journées et des rencontres du frère. Les amis mentionnés constituent un nouvel acteur social. Ces derniers ne sont pas individualisés, comme le frère l'est, mais spécifiés par leur profession : « les agriculteurs », « les éboueurs », ou par leur âge et genre : « les vieilles dames ». Ce groupe comprend plus de personnes encore, « et tout un tas de gens » qui partagent une caractéristique commune : ce sont « ceux qui se lèvent tôt ». Cet acteur social que nous nommerons « les petites gens » est, dans le discours, acteur grammatical et agent sémantique : « ils se lèvent tôt », « ils passent à 4 heures du matin ». Le champ lexical du matin « tôt », « café », « marché », et « 4 h du matin », associé aux verbes d'action, construisent ainsi un acteur social travailleur et matinal.
- 19 Faber est aussi présent dans cette partie, et identifiable par la présence du pronom « je ». Dans les toutes premières phrases du discours, Faber est acteur grammatical et agent sémantique : « je vais faire de mon mieux », « je vais commencer » et « j'ai décidé de vous parler de quelqu'un ». Nous pouvons toutefois noter que les expressions « faire de mon mieux », « vous allez être déçus » et la négation d'un discours « aux références intellectuelles » suggèrent un *ethos* verbal de simplicité, qui tente de réduire la distance entre le dirigeant d'entreprise sur scène et son auditoire. Cependant, hormis ces verbes qui se réfèrent à la situation d'énonciation, Faber, en tant qu'agent sémantique, est peu présent dans cette partie. Dans l'exemple « j'étais avec le gouvernement chinois », il est

certaines l'acteur grammatical, mais sémantiquement, il est moins agentif que dans l'exemple fictif « je *negociais* avec le gouvernement chinois ». Il apparaît aussi à trois reprises sous la forme de complément d'objet : « il *m'*appelait », « il *me* laissait » et « qui *me* rappelait ». Ces exemples montrent un rôle thématique de patient (Jackendoff 1990), qui subit les effets de l'action.

- 20 Enfin, l'auditoire est aussi un acteur social présent par le pronom « vous », tels que dans les exemples « vous attendez » et « vous allez être déçus ». Nous pouvons toutefois noter que si l'auditoire est ici l'acteur grammatical, il n'est pas agent sémantique. Ici, il n'a aucun contrôle sur l'action en cours et a ainsi le rôle sémantique d'expérienceur (Jackendoff 1990). Faber crée une relation entre son auditoire et lui-même par l'utilisation du pronom « nous ». L'occurrence « tout un tas de gens que ni vous ni moi nous ne croisons » montre que si « nous » est acteur grammatical, il est sémantiquement peu agentif, et s'oppose ainsi à l'acteur social des petites gens.

### 3.2. Analyse de la deuxième partie

- 21 La deuxième partie est introduite par la question « Qu'est-ce qui m'a le plus marqué pendant ces trois ans ici ». Dans cette partie, Faber fait le récit de ce qu'il a appris pendant ses années à HEC. Il est l'acteur social principal de cette partie, comme le suggèrent les nombreuses marques de la première personne. On distingue cependant une évolution dans le procès de Faber. Ainsi, au début de cette partie, on note des expressions telles que « je n'aurais jamais voulu recevoir » et « j'ai appris que ». Ici, si Faber est acteur grammatical, il est sémantiquement peu agentif, puisqu'il ne semble avoir aucun contrôle sur l'action elle-même. Il s'en suit une description de ce que Faber a appris à HEC : « Il m'a fallu apprendre... ». Le verbe apprendre est répété à l'infinitif à trois reprises. Ce procédé de mise en relief par la répétition de structures (Riegel, Pellat et Rioul 1994 : 36) permet d'accentuer ce que Faber a appris à HEC. Cependant, alors que l'on s'attend à ce que Faber détaille un savoir ou une compétence liés à la formation dans une école de commerce, il n'en est rien. Ainsi, si le champ lexical relatif aux compétences commerciales est présent par l'utilisation du verbe « négocier », nous pouvons noter un retravail lexical important puisque ce que Faber apprend pendant ses années à HEC est lié à la maladie de son frère, tel que dans l'exemple : « négocier avec quelqu'un qui a une arme à feu et qui n'a pas sa raison ». A la fin de cette partie, « je »-Faber est construit comme agent sémantique et acteur grammatical : « Je suis allé séjourner », « je suis passé au bidonville » et « je suis allé à la jungle de Calais ». Comme le montrent ces exemples, Faber est celui qui initie l'action et est capable d'agir de sa propre volonté (Jackendoff 1990). Nous pourrions noter que ces actions sont liées à des actions sociales. Nous évoquerons plus amplement ce point dans la discussion.
- 22 L'auditoire en tant qu'acteur social est peu présent dans cette deuxième partie où il n'est mentionné qu'à deux reprises. Faber fait appel à son auditoire au moyen de la fonction phatique pour maintenir l'attention de son auditoire, tel que dans l'exemple « vous savez ». Il s'associe aussi à son auditoire et utilise le pronom « nous » : « nous, les riches, les privilégiés, nous pourrions monter des murs ».



### 3.3. Analyse de la troisième partie

- 23 Cette partie est en anglais. Faber revient à la situation d'énonciation avec la question *So why I am telling you all of this?* Nous pouvons distinguer trois acteurs sociaux. D'abord, Faber est présent dans le discours à travers la répétition du pronom personnel *I*. Les verbes qui accompagnent le pronom *I* se réfèrent à la situation d'énonciation et sont à la fois acteur grammatical et agent sémantique : *I am telling you, I would like to congratulate you* et *I have one question*.
- 24 Le deuxième acteur social est l'auditoire, et plus particulièrement les jeunes diplômés à qui Faber s'adresse en utilisant le pronom *you* : *today, you graduate*. Le pronom *you* est à la fois acteur grammatical et agent sémantique. Nous pouvons aussi noter que les verbes qui se rapportent aux étudiants sont à la forme progressive : *what are you going to do ?*, *Why are you going to be in finance*, et au futur : *You will have to overcome*. Ces étudiants, qui sont sur le point d'entrer dans le monde du travail ont aussi la possibilité d'agir pour pouvoir changer le monde.
- 25 Le troisième acteur social présent dans cette partie est nommé de manière abstraite, par l'expression *so many people* répétée à trois reprises. Ils ne sont ni spécifiés par leur profession ni leur âge. Ce qu'ils ont de commun, c'est qu'ils possèdent la gloire, le pouvoir et l'argent. Bien qu'ils soient construits comme acteurs grammaticaux, ils sont sémantiquement peu agentifs. Ils possèdent des choses, ils ont le pouvoir et l'argent (*have power ; money they've earned*), mais ils ne font rien, comme l'indique cette expression : *they just do nothing*. Nous pouvons aussi noter que ce groupe social est associé à des termes tels que la prison, la maladie et l'esclavage : *diseases, prisoners* et *slave*. Faber encourage les étudiants à ne pas être comme eux, et à rester libres : *stay free*, répété à deux reprises.
- 26 L'analyse de ce discours nous permet de mettre en lumière les idéologies sous-jacentes. Nous avons mentionné le fait que Faber souhaite faire la promotion de la justice sociale. Nous voyons la manière dont il construit ce message de manière discursive. Ainsi, il décrit, d'une part, les dirigeants d'entreprise en tant que groupe social de manière générique et peu agentive, et d'autre part, fait l'éloge des petites gens, de ceux qui se lèvent tôt, comme son frère, qu'il décrit de manière spécifique. Van Leeuwen (2008) notait dans son étude que les élites étaient souvent représentées de manière individuelle, tandis que les gens ordinaires étaient souvent assimilés à des groupes. Nous voyons dans ce discours le procédé inverse. Les petites gens sont ici spécifiées, voire individualisées, comme le frère, dont le récit de vie occupe une grande partie du discours. Au contraire, les élites sont décrites de manière générique. Dans la discussion qui suit, nous allons pouvoir émettre des hypothèses sur la visée argumentative de l'énonciateur, qui est la troisième étape du modèle proposé par Koller et Darics (2019). Cependant, nous allons d'abord voir la façon dont ce discours se rapporte à la notion d'*ethos* décrite dans le cadre théorique.

## 4. Discussion

### 4.1. La construction de l'*ethos* collectif du dirigeant d'entreprise

- 27 Faber ne parle ni de son entreprise ni de son parcours après HEC de manière explicite. Son allocution se distingue ainsi des autres discours prononcés à HEC, puisque Sénart

comme Joly font de nombreuses références à leur entreprise respective et au rôle qu'ils y jouent. Ainsi, Faber ne construit pas un *ethos* personnel, mais un *ethos* collectif qui se conforme dans une certaine mesure au stéréotype du dirigeant d'entreprise. Il va en activer certains traits : le dirigeant d'entreprise voyage beaucoup et il a une certaine influence. Si Faber dit peu de choses sur son travail, il explique toutefois, entre les lignes, que son entreprise possède plusieurs filiales à l'étranger et qu'il se déplace beaucoup dans le cadre professionnel : « j'étais [...] de l'autre côté de la planète, dans mon bureau à Shanghai, à Paris, à Barcelone, au Mexique ». Pour diriger ces filiales, il doit, en outre, pouvoir communiquer dans une langue étrangère, et il montre sa maîtrise de l'anglais à la fois dans le dit, lorsqu'il annonce que son discours sera en français et en anglais, mais aussi dans l'*ethos* montré, puisqu'une partie de son discours est en anglais. A travers son énonciation, Faber se conforme ainsi au stéréotype du dirigeant qui travaille à l'international. Son rôle lui donne aussi une certaine influence. Grâce à sa fonction, il rencontre beaucoup de gens – *I have met so many people when I was an investment banker, in finance, when I've been travelling the world and I continue to do that*, et discute avec les plus hautes instances politiques – « j'étais avec le gouvernement chinois ». Dans son discours, Faber active ainsi certains traits du stéréotype du dirigeant d'entreprise et s'y conforme, manifestant sa légitimité à intervenir dans ce contexte.

## 4.2. Le retravail de l'*ethos* collectif

- 28 S'il active et adhère à certains traits associés au dirigeant d'entreprise dans l'imaginaire collectif, il en modifie d'autres. Au lieu de faire la promotion de valeurs telles que l'argent, le pouvoir et la gloire par exemple, il encourage son auditoire à les fuir. Ces trois valeurs sont mentionnées de manière péjorative, et sont tour à tour comparées à des maladies – *three main diseases* – et à des fins qui emprisonnent – *just prisoners of the money that they've earned*. Mais il va encore plus loin dans le retravail de l'*ethos* en transformant le stéréotype en profondeur. Ainsi, alors que les discours traditionnels de dirigeants (Clifton *et al.* 2019) construisent généralement un *ethos* de dirigeant travailleur, ce n'est pas le cas dans ce discours. Des dirigeants d'entreprise, il note seulement qu'ils ne font rien – *and (they) just do nothing*. Ils s'opposent à l'*ethos* du frère et des petites gens, qui se lèvent tôt et qui sont à la fois acteurs grammaticaux et agents sémantiques. Ainsi, alors que l'auditoire s'attendait à un discours qui aurait fait la promotion de l'ambition (Sénart 2018), du travail (Joly 2019), et de l'importance du dirigeant, il n'en est rien. Les seules phrases qui décrivent les actions de Faber qui sont à la fois acteur grammatical et agent sémantique font référence à son action sociale : « Je vais dormir avec eux », se référant aux SDF, « je suis allé séjourner dans des bidonvilles » et « je suis allé à la jungle de Calais ». Faber redéfinit ainsi le dirigeant d'entreprise : la seule action qui compte, c'est l'action sociale.

## 4.3. La construction d'un endogroupe et d'un exogroupe

- 29 La construction de l'*ethos* collectif passe aussi par une construction d'un endogroupe et d'un exogroupe. Le locuteur s'identifie à un endogroupe, basé sur des éléments tels que, entre autres, le statut professionnel et la classe sociale. Cette identification est renforcée discursivement par l'élaboration de traits caractéristiques propres au groupe, tels que le langage, les valeurs et les croyances (Orkibi 2008), qui permettent,

d'une part de renforcer l'image de l'endogroupe, et d'autre part, de présenter péjorativement les autres, l'exogroupe (Amossy 2010, Orkibi 2008). L'auditoire s'attend ainsi à la création discursive de deux groupes : un endogroupe composé de ses pairs, les autres dirigeants d'entreprise, à qui il s'identifierait et un exogroupe, les autres, dont il se distancierait. L'analyse, pourtant, montre que le discours va à l'encontre de cette attente.

- 30 L'endogroupe est composé de deux sous-groupes. Faber et les jeunes diplômés font partie d'un même groupe : discursivement, ils sont liés par le pronom « nous », utilisé à plusieurs reprises. Ce sous-groupe possède des caractéristiques communes : ils sont riches – « nous, les riches », et sont ou vont devenir des cols blancs qui ne se lèvent pas aussi tôt que les éboueurs : ceux que « ni vous ni moi nous ne croisons si nous faisons les métiers auxquels beaucoup d'entre vous vous destinez ». Faber renforce son appartenance à ce sous-groupe en faisant référence à leur formation commune : tout comme l'auditoire, il a étudié à HEC ; il connaît les lieux, comme le montre l'usage de déictiques : « ces années que j'ai passées comme vous ici sur le campus », « bâtiment C, quatrième étage ». Faber et son auditoire partagent une formation et des références communes, comme nous le verrons plus loin avec la mention de la théorie d'Adam Smith. Contrairement à Steve Jobs qui, dans son discours à Stanford expliquait qu'il n'avait jamais été diplômé d'une université, Faber et son auditoire font partie du même monde. Si l'orateur s'adresse à son auditoire en utilisant le pronom « vous », c'est pour marquer la différence de génération : il a plus d'expérience – *what I know for sure, after 25 years of experience*, et il est bienveillant – *I would like to congratulate each and every of you*, comme peut l'être un grand frère.
- 31 Mais l'endogroupe de Faber est aussi composé d'un autre sous-groupe. Il y a là le petit frère, à qui il est lié par les liens du sang, mais aussi, par extension, les petites gens. A ce titre, les deux récits qui occupent les deux premières parties de ce discours jouent un rôle essentiel dans la création de ce sous-groupe. Le premier récit, qui détaille le parcours du frère, est construit sous la forme d'une gradation ascendante montrant l'évolution de l'intimité entre le locuteur-narrateur et le « petit garçon » qui s'avère être son frère. Ce récit est encadré selon les contraintes du genre (date, lieu, personnage, péripéties...) qui font de ce récit une histoire vraie. La construction discursive de l'ethos de travailleur du frère force l'admiration et ne peut que susciter l'adhésion de l'auditoire. Ce récit permet aussi, d'emblée, de détruire les barrières entre les classes sociales et les stéréotypes qui peuvent y être associés, tels que : les dirigeants viennent toujours d'une classe sociale aisée (ce n'est pas le cas de Faber) ; il faut travailler dur pour réussir (on peut travailler dur sans y arriver, comme dans le cas du frère), ou encore l'idée que la réussite est génétique (certes Emmanuel a réussi, mais ce n'est pas le cas de son frère). Ce récit illustre le fait que le plus démuné n'est pas un individu lointain et étranger : il peut être le frère d'un grand dirigeant d'entreprise. Le deuxième récit, quant à lui, est un récit de soi, et permet d'expliquer à l'auditoire comment la relation à son frère est constitutive de la construction du locuteur et de ses valeurs sociales. En montrant que Faber en tant que jeune étudiant d'HEC a dû se battre pour comprendre son frère et que Faber devenu dirigeant d'entreprise continue à s'engager pour la cause des plus démunis, le récit a une fonction d'argument par l'exemple (Houessou 2015) et montre l'intégrité morale du locuteur-narrateur. En outre, Faber crée une relation d'amitié, voire d'intimité avec les plus démunis. En effet, l'expression « vais dormir avec eux » (les SDF), construit une relation plus intime que

dans l'exemple fictif « je vais boire le café avec eux ». L'endogroupe est ainsi composé de deux sous-groupes que Faber tente de réunir par son histoire personnelle.

- 32 L'exogroupe est spécifiquement mentionné dans la troisième partie, de manière abstraite – *so many people*. Contrairement aux autres groupes sociaux mentionnés précédemment, ils sont à peine caractérisés : nous ne savons rien de leur profession, de leur âge ou de leur apparence. Nous savons simplement qu'ils partagent des valeurs communes : la quête de l'argent, de la gloire et du pouvoir. Ils sont décrits de manière passive et sont associés au monde de la maladie et de la prison. Grâce au contexte, cependant, nous comprenons que ce groupe social est composé des autres cols blancs et dirigeants d'entreprise. Faber les connaît bien, puisqu'il les a rencontrés lorsqu'il travaillait dans une banque d'affaires, et il continue de les croiser dans sa fonction actuelle – *I have met so many people when I was an investment banker, in finance, when I've been travelling the world and I continue to do that*. Cependant, il ne partage pas les mêmes valeurs et croyances que ce groupe, et s'en distancie ainsi discursivement. Dans cette perspective, les deux récits qui rappellent son origine provinciale et sa mobilisation sociale contrastent avec l'image qu'il suppose à ses adversaires et permet ainsi de polariser l'exogroupe. Il s'en distingue aussi par sa tenue vestimentaire décontractée qui vient asseoir son *ethos* de simplicité. Il est par ailleurs intéressant de noter que Sénart et Joly, lors de leur discours à HEC, seront eux vêtus d'une toge. Faber encourage aussi son auditoire à se distancier de ce groupe : alors qu'il associe les dirigeants d'entreprise à des prisonniers (*prisonners*), il appelle les jeunes diplômés à rester libres – *stay free*, à deux reprises. Ainsi, dans ce discours, Faber déconstruit la représentation doxique du dirigeant d'entreprise en le construisant comme un exogroupe non-agentif, prisonnier de l'argent et du pouvoir. D'autre part, l'*ethos* collectif qu'il projette de lui s'élargit à une image du « nous » auquel il s'adresse, et définit à l'intention de l'auditoire une nouvelle image d'eux-mêmes à laquelle ils sont invités à s'identifier.

#### 4.4. La visée argumentative

- 33 Ainsi, alors que l'auditoire s'attendait à un discours qui aurait fait la promotion de l'ambition (Sénart 2018), du travail (Joly 2019), et de l'importance du dirigeant, il n'en est rien. Faber propose à son auditoire d'œuvrer pour plus de justice sociale. Ce discours a donc clairement une visée argumentative (Amossy 2010). La promotion de la justice sociale s'y effectue de plusieurs façons, que nous allons rappeler ici. D'abord, comme nous l'avons expliqué plus haut, Faber convie l'auditoire à repenser le rôle du dirigeant d'entreprise en s'identifiant à l'endogroupe et en rejetant les valeurs de l'exogroupe. Ensuite, il l'invite explicitement à agir et œuvrer pour plus de justice sociale : *there are only your hands, my hands, all of our hands, to change things, to make them better. And you have a lot to make them better*. La métonymie de la main utilisée ici semble avoir deux fonctions. D'une part, Faber fait l'éloge du travail manuel, souvent dénigré par ces dirigeants français qui sont perçus comme des intellectuels, issus de grandes écoles (Barsoux et Lawrence 1991). Tout comme le frère qui fabrique du fromage avec ses mains, Faber encourage ces diplômés à créer un monde meilleur de leurs propres mains. D'autre part, cette métonymie fait aussi référence à la main invisible d'Adam Smith qui postule que l'ensemble des actions individuelles contribue à la richesse et au bien commun. Cette théorie, apprise par les étudiants dans le cadre de leur formation en école de commerce, est utilisée ici pour renforcer les références intellectuelles partagées de l'endogroupe composé de Faber et de son auditoire. Cette référence,

cependant, est utilisée de manière détournée, puisqu'au lieu d'inviter à plus de richesse, il propose une action collective pour atteindre plus de justice sociale. Pour Faber, l'action du dirigeant d'entreprise doit être une action collective.

- 34 Enfin, la promotion de la justice sociale n'est pas seulement énoncée ; elle est aussi construite discursivement. Faber se fait le porte-parole des sans-voix. D'une part, il est rare, dans un tel discours, de faire la mention des éboueurs et des bidonvilles. Les nommer dans le discours, c'est les faire exister. Ainsi, l'énumération des villes où se situent les bidonvilles « à Delhi, à Bombay, à Nairobi, à Jakarta » rappelle l'énumération des bureaux dans les grandes capitales commerciales mentionnées précédemment : « dans mon bureau à Shanghai, à Paris, à Barcelone, au Mexique », mais s'opposent par le verbe utilisé ; tandis qu'il « est » simplement dans ces dernières, il y a une connotation positive et un véritable choix délibéré dans le sens du verbe « séjourner ». Faber, qui appartient au monde des dirigeants, des riches, de ceux qui ont le pouvoir, de ceux qui font partie de la sphère « haute » (Maingueneau 2020), se fait le médiateur de ce groupe social de la sphère « basse », ceux que l'on ne croise pas et que l'on ne peut entendre. Comme le rappelle Maingueneau, cette position de porte-voix est délicate, puisque le locuteur doit montrer, « d'une manière ou d'une autre, et au premier chef par son énonciation, qu'il n'interpose pas sa personne entre les souffrants et le public, que sa parole ne se replie pas sur elle-même mais se trouve en prise avec celle des sans-voix qu'elle doit porter » (*ibid.*). En même temps, le locuteur doit se soumettre aux contraintes du genre que représente le discours de remise des diplômes. Ainsi, en mettant en avant le parcours de son frère handicapé et en mentionnant le groupe social des « éboueurs » et des « vieilles dames », Faber les fait exister dans un discours de remise des diplômes qui, traditionnellement, ne leur accorde pas de place. Il se fait ainsi le porte-parole d'un groupe généralement oublié ; il parle pour eux.

#### 4.5. *Ethos* et stratégie argumentative

- 35 Le travail de l'*ethos* fait partie d'une stratégie mise en place par le locuteur pour persuader l'autre. Pour convaincre, Faber doit entraîner l'adhésion de l'auditoire et projeter un *ethos* plausible et raisonnable (Amossy 2010). Dans ce contexte, sa stratégie argumentative est composée de trois étapes : une identification forte, une déconstruction du stéréotype du dirigeant d'entreprise et une redéfinition de ce dirigeant. Le message de Faber a un potentiel d'influence fort parce qu'il est prononcé par un dirigeant qui a réussi, un ancien d'HEC à qui l'auditoire peut s'identifier. Bien qu'il ne parle pas directement de son parcours ni de son entreprise, Faber parvient à construire un *ethos* de dirigeant d'entreprise couronné de succès. Sa présence même sur la scène d'énonciation participe à cette image : s'il est invité à prononcer ce discours de remise des diplômes, c'est parce qu'il est un exemple de réussite. En outre, Faber crée une connivence avec son auditoire : ils appartiennent au même monde. L'utilisation du pronom « nous » et les références au campus d'HEC servent à créer un endogroupe. Ils partagent aussi les mêmes références culturelles, que ce soit la théorie d'Adam Smith expliquée précédemment, ou encore le discours de remise des diplômes de Steve Jobs. Comme mentionné en introduction, le discours de Jobs est l'un des plus célèbres de cette catégorie, et on peut s'attendre à ce qu'il fasse partie des références partagées entre l'orateur et son auditoire. En un sens, le discours de Faber rappelle celui de Jobs : ils partagent le récit d'une expérience personnelle et le style décontracté caractéristiques des discours anglosaxons (Rossette, 2019). L'usage de ces références

servent à renforcer cette connivence. Enfin, parce que le parcours de Faber n'est pas décrit spécifiquement, il est transférable à un autre dirigeant, et de ce fait, aux diplômés présents dans la salle. Ces éléments permettent ainsi une identification forte.

- 36 Une fois cette identification accomplie, Faber retravaille et défait le stéréotype. Ainsi, alors que les discours traditionnels de dirigeants (Clifton *et al.* 2019) construisent un *ethos* de travailleur, il n'en est rien ici. Ainsi, en dépit des similarités de style, le discours de Faber se distingue de celui de Jobs. Tandis que le discours de ce dernier est centré sur ses choix et actions personnels et que l'agentivité y est forte, le dirigeant d'entreprise est syntaxiquement et sémantiquement peu actif dans celui de Faber. En outre, en présentant les autres dirigeants comme un exogroupe doté de valeurs décrites de manière péjorative, et qui les emprisonnent, il continue de défaire le stéréotype. Il invite même l'auditoire à ne pas se joindre à ce groupe et les encourage à rester libres – *stay free*, comme nous l'avons vu précédemment. Enfin, il propose une nouvelle définition du dirigeant d'entreprise, dans laquelle la seule action qui compte, la seule action décrite dans le texte à la voix active, est liée au travail qui promeut la justice sociale. Il invite ainsi les étudiants à agir, avec leurs mains, pour œuvrer vers un monde meilleur. En détournant la métaphore de la main invisible d'Adam Smith, il invite les étudiants à rechercher non pas plus de richesse, mais plus de justice sociale. Faber cherche donc à modifier la vision du dirigeant d'entreprise. L'image proposée s'aligne sur sa philosophie personnelle, décrite plus haut. Il se sert ainsi de sa position de dirigeant d'entreprise pour mettre en place des initiatives destinées à lutter contre les inégalités sociales et utilise son pouvoir d'influence pour discuter avec les plus hautes instances. Il invite les jeunes diplômés à suivre cette voie.
- 37 Dans ce discours, nous pouvons noter la tension entre conformité et divergence par rapport au stéréotype du dirigeant d'entreprise. D'un côté, Faber incarne la figure de l'ancien diplômé d'HEC, devenu un dirigeant d'entreprise arrivé au sommet de la réussite. Il est donc parfaitement conforme au rôle attendu. De l'autre, il effectue une critique acerbe de ce stéréotype. C'est paradoxalement ce pouvoir d'identification et cette conformité à l'*ethos* du dirigeant d'entreprise qui rend possible et plausible la redéfinition de ce dirigeant. C'est parce qu'il connaît ce monde, qu'il en fait partie, qu'il est lui-même diplômé d'HEC, qu'il peut faire figure de modèle et encourager ces jeunes diplômés à œuvrer pour plus de justice sociale. Ainsi, la possibilité de redéfinir le dirigeant d'entreprise tire son efficacité du fait qu'elle est, en quelque sorte, énoncée par quelqu'un qui a tenu ce rôle avec succès.

## Conclusion

- 38 La force de cette allocution qui fait la promotion de la justice sociale et invite l'auditoire, composé de jeunes diplômés, à agir pour un monde meilleur, réside dans la manière dont l'orateur construit ce message discursivement et, ce faisant, redéfinit l'image du dirigeant d'entreprise.
- 39 L'analyse des acteurs sociaux, que nous avons introduite dans l'étude de l'*ethos* collectif, nous permet d'identifier les acteurs présents dans le discours et la manière dont ils sont construits. Ainsi, alors qu'on pourrait s'attendre à un discours traditionnel de dirigeant (Clifton *et al.* 2019) qui aurait mis en relief le parcours et les actions de Faber, il s'avère qu'il n'en est rien. Ceux qui travaillent, ceux qui se lèvent tôt, ceux qu'il faut mettre en avant, ce sont les petites gens, catégorie socio-professionnelle exemplifiée

par la description de la vie et du parcours du frère de l'orateur. Tout comme Faber, les riches, les privilégiés, et les dirigeants d'entreprise sont relégués au second plan et sont construits de manière peu agentive : ils possèdent le pouvoir et l'argent, mais « ils ne font rien ». Dans ce discours, les rares occurrences où Faber est à la fois acteur grammatical et agent sémantique renvoient à son engagement social. Ainsi, pour lui, la seule action qui compte, c'est l'action sociale. Dans ce discours, nous assistons ainsi à une redéfinition du dirigeant d'entreprise : son rôle n'est pas d'amasser argent, pouvoir et gloire, mais de changer le monde, et Faber encourage ces jeunes diplômés à se servir de « leurs mains », pour construire un monde meilleur.

- 40 La présente étude permet de mettre en lumière les modalités et la visée argumentative du retravail de l'ethos collectif. D'une part, Faber se conforme à l'ethos collectif du dirigeant d'entreprise qui a réussi ; d'autre part, il le retravaille pour le transformer en profondeur et proposer une redéfinition du dirigeant d'entreprise. Ce faisant, cette étude nous permet d'enrichir le champ d'application des études sur le retravail de l'ethos, qui jusque-là s'était essentiellement penché sur l'ethos personnel des hommes politiques. Enfin, elle permet aussi de présenter un cas de discours du dirigeant d'entreprise qui s'écarte fortement de la tradition, contribuant de la sorte à enrichir un champ d'étude en pleine expansion.

---

## BIBLIOGRAPHY

- Amossy, Ruth. 2020 [2000]. *L'argumentation dans le discours* (Paris : Colin)
- Amossy, Ruth. 2010. *La présentation de soi. Ethos et identité verbale* (Paris : PUF)
- Amossy, Ruth. 2014. « L'ethos et ses doubles contemporains. Perspectives disciplinaires », *Langage et société* 149.3, 13-30
- Amossy, Ruth, Roselyne Koren & Maria Saltykova. 2018. « Une approche argumentative de la réparation d'image : Jean-Luc Mélenchon aux présidentielles de 2017. » *Langage et société* 164.2, 117-135
- Barsoux, Jean-Louis & Peter Lawrence. 1991. « The making of a French manager », *Harvard Business Review* 69.4: 58-60
- Beaufils, Vincent. 2019. « Emmanuel Faber agent de recrutement de Macron », *Challenges*, 1<sup>er</sup> août 2019 [En ligne] [https://www.challenges.fr/entreprise/faber-agent-de-recrutement-de-macron\\_667063](https://www.challenges.fr/entreprise/faber-agent-de-recrutement-de-macron_667063)
- Brunat, David. 2016. « Emmanuel Faber à HEC : l'émotion, l'éloquence et quelques questions », *Le Figaro*, 11 juillet 2016 [En ligne] <https://www.lefigaro.fr/vox/societe/2016/07/11/31003-20160711ARTFIG00226-emmanuel-faber-a-hec-l-emotion-l-eloquence-et-quelques-questions.php>
- Clifton, Jonathan, Stephanie Schnurr & Dorien Van De Mierop (éds). 2019. *The Language of Leadership Narratives: A Social Practice Perspective* (New York: Routledge)



- Darics, Erika & Veronika Koller. 2019. « Social actors “to go”: An analytical toolkit to explore agency in business discourse and communication », *Business and Professional Communication Quarterly* 82.2, 214-238
- Faber, Emmanuel. 1992. *Main basse sur la cité : éthique et entreprise* (Paris : Hachette)
- Faber, Emmanuel & Franck Riboud (éds). 2011. *Chemins de traverse : vivre l'économie autrement* (Paris : Albin Michel)
- Hennebelle, Isabelle. 2013. « Business et pauvreté : un défi pour les entreprises », *L'Express*, 8 février 2013 [En ligne] [https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/business-et-pauvrete-un-defi-pour-les-entreprises\\_1217587.html](https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/business-et-pauvrete-un-defi-pour-les-entreprises_1217587.html)
- Houessou, Dorgelès. 2015. « Les fonctions argumentatives des récits de vie : un exemple de construction éthotique chez Laurent Gbagbo », *Cahiers de Narratologie* 28 [En ligne] <http://journals.openedition.org/narratologie/7227>
- Jackendoff, Ray. 1992. *Semantic structures* vol. 18 (Cambridge, MA: MIT Press)
- Jaubert, Anna & Damon Mayaffre. 2013. « Ethos préalable et ethos (re)construit. La transformation de l'humour légendaire de François Hollande », *Langage et société* 164.4 : 71-88
- Koller, Veronika. 2012. « How to Analyse Collective Identity in Discourse-Textual and Contextual Parameters. » *Critical approaches to discourse analysis across disciplines* 5.2: 19-38
- Krieg-Planque, Alice. 2019. « L'ethos de rupture en politique : "Un ouvrier, c'est là pour fermer sa gueule!", Philippe Poutou » *Argumentation et Analyse du Discours* 23 [En ligne] <http://journals.openedition.org/aad/3773>
- Maingueneau, Dominique. 1991. *L'analyse du discours* (Paris : Hachette)
- Maingueneau, Dominique. 1993. *Le Contexte de l'œuvre littéraire. Énonciation, écrivain, société* (Paris : Dunod)
- Maingueneau, Dominique. 2020. « Faire entendre les sans-voix. » *Argumentation et Analyse du Discours* 24 [En ligne] <http://journals.openedition.org/aad/4131>
- Orkibi, Eithan. 2008. « Ethos collectif et Rhétorique de polarisation : le discours des étudiants en France pendant la guerre d'Algérie », *Argumentation et Analyse du Discours* 1 [En ligne] <http://journals.openedition.org/aad/438>
- Riegel, Martin, Jean-Christophe Pellat & René Rioul (éds.). 1994. *Grammaire méthodique du français* (Paris : PUF)
- Rossette-Crake, Fiona. 2019. *Public Speaking and the New Oratory* (Cham, CH : Springer)
- Synomia. 2016. *Le langage des dirigeants à l'heure du digital* [En ligne] <https://fr.slideshare.net/wcie/w-synomia-le-langage-des-dirigeants-a-lheure-du-digital>
- Van Leeuwen, Theo. 2008. *Discourse and practice: New tools for critical discourse analysis*. (Oxford : Oxford U. P.)
- Wilmet, Marc. 1997. *Grammaire critique du français* (Louvain-la-Neuve : Duculot/Hachette)

## NOTES

1. Consulté le 1<sup>er</sup> février 2021
2. Consulté le 1<sup>er</sup> février 2021



---

## ABSTRACTS

This article analyses how Emmanuel Faber, CEO of Danone, redefines the image of the business leader in the graduation speech he gave at HEC in 2016. Faber promotes social justice and invites his audience to act for a better world. The strength of his speech lies in the way he constructs his message. The social actor analysis shows how he makes “the lower class people” exist discursively and associates them with an *ethos* of worker, whereas other business leaders are constructed as passive and negative. This analysis also shows how the address reworks the collective *ethos* of the business leader, thus contributing to the argumentative power of the speech. While Faber conforms to some aspects of the business leader's stereotype, he modifies the collective *ethos* in order to provide a redefinition of the business leader and of his role.

Cet article analyse la manière dont Emmanuel Faber, PDG de Danone, redéfinit l'image du dirigeant d'entreprise dans son discours de remise des diplômes à HEC en 2016. Faber fait la promotion de la justice sociale et invite son auditoire à agir pour un monde meilleur. La force de ce discours réside dans la manière dont il construit son message. L'analyse des acteurs sociaux montre la manière dont il fait exister discursivement les petites gens et leur associe un *ethos* de travailleur, tandis que les autres discours de dirigeants d'entreprise construisent cet *ethos* de manière passive et péjorative. Cette analyse permet également d'examiner le retravail de l'*ethos* collectif du dirigeant et d'en comprendre la portée argumentative. Si Faber se conforme à certains stéréotypes, l'étude met en lumière la manière dont il retravaille l'*ethos* collectif pour le transformer en profondeur et proposer une redéfinition du dirigeant d'entreprise

## INDEX

**Keywords:** collective ethos, Faber, reworking of ethos, social actor, social justice

**Mots-clés:** acteurs sociaux, ethos collectif, Faber, justice sociale, retravail de l'ethos

## AUTHOR

ANNELISE LY

Norwegian School of Economics, Bergen